

*“De positieve steun
van collegae dempt
soms het negatieve
effect dat de
destructieve
leider heeft,
maar niet altijd”*



Prof. dr. Jesse Segers is rector van Sioo, een interuniversitair centrum voor verandering- en organisatiekunde in Nederland. Hij is arbeids- en organisatiepsychologie, opgeleid in de gestalt-therapie en gepromoveerd in de toegepaste economische wetenschappen. Hij is bijzonder hoogleraar leiderschap aan de universiteit van Exeter (Verenigd Koninkrijk).

Destructief leiderschap

Jesse Segers

9

In mediatijden waarin er aan destructief leiderschap niet meer te ontsnappen valt, behoeft het amper nog betoog dat het een belangrijk thema is. Vandaag wordt er dan vaak aan een vorm van pestend en/of grensoverschrijdend gedrag van de leidinggevende gedacht. Maar destructief leiderschap is een huis met vele kamers en is meer dan pesten of grensoverschrijdend gedrag. Destructief leiderschap komt gelukkig niet heel frequent voor (tien á vijftien procent), maar als het plaats vindt, kent het een lange reeks van zeer ernstige gevolgen (Fisher e.a., 2021).

In wat volgt definiëren we eerst wat destructief leiderschap is, vervolgens bekijken we wat de gevolgen zijn, en ten slotte kijken we naar de barrières die beslecht moeten worden om het te kunnen uitroeien.

Destructief leiderschap: een wat rommelig huis met vele kamers

Destructief leiderschap uit zich, ook in de academische literatuur, op vele manieren. In onderzoek heeft ‘mishandelend’ (abusive) leiderschap tot op heden de meeste aandacht gekregen. Het is de perceptie van ondergeschikten van de mate waarin leidinggeven-den zich bezighouden met het aanhoudend vertonen van vijandig verbaal en non-verbaal gedrag, met uitzondering van fysiek contact.

Maar ook ‘aversief’, ‘corrupt’, ‘ontspoord’, en ‘despotisch’ leiderschap zijn vormen van destructief leiderschap. Net zoals ‘pestende’, ‘uitsluitende’, ‘onbeschaafde’ of ‘ondermijnende’ leiders. Mackey e.a., (2021) geven een recent bij elkaar gesprokkeld niet uitputtend overzicht van verschillende vormen van destructief leiderschap in de academische literatuur (zie Tabel 1). Hoe deze stijlen zich onderling tot elkaar verhouden, vooral empirisch, vraagt echter verder onderzoek.

Dit neemt niet weg dat vandaag het concept een redelijk aanvaarde afbakening kent. De meest gebruikte definitie van destructief leiderschap is vandaag: ‘bewust gedrag van een leider dat schade kan toebrengen of van plan

is schade toe te brengen aan de organisatie en/of volgers van de leider door (a) volgers aan te moedigen om doelen na te streven die in strijd zijn met de legitieme belangen van de organisatie en/of (b) het hanteren van een leiderschapstijl waarbij gebruik wordt gemaakt van schadelijke beïnvloedingsmethodes naar volgers toe, ongeacht de rechtvaardiging voor dit gedrag' (Krasikova e.a., 2013, p.1310).

Destructief leiderschap gaat voor de meeste auteurs dus steeds om bewust gedrag. Hiermee wordt goed bedoeld maar uiteindelijk ineffectief of incompetent leiderschap uitgesloten. En het gedrag kan zich op twee zaken richten: het ondermijnen van de organisatie én/of het ondermijnen van de medewerkers. Einarsen e.a. (2007)¹ brengen deze twee basisdimensies in kaart om uiteindelijk tot drie grote vormen van destructief leiderschapsgedrag te komen.

De eerste dimensie beschrijft leiderschapsgedrag variërend van anti-medewerkschapsgedrag naar pro-medewerkschapsgedrag. Anti-medewerkschapsgedrag is gedrag dat de motivatie, het welzijn of de arbeidsvreugde van ondergeschikten ondermijnt of saboteert, en kan gedrag zoals pesten, intimidatie of andere vormen van onbeleefdheid en

mishandeling van medewerkers met zich meebrengen. Pro-medewerkschapsgedrag daarentegen is gedrag dat de motivatie, het welzijn en de werkvreugde bevordert bij hen, inclusief het verzorgen en ondersteunen van medewerkers (bijvoorbeeld luisteren naar hen, aandacht hebben voor sociale relaties tussen medewerkers, het geven van complimenten wanneer dat nodig is, en het tonen van waardering en respect).

De tweede dimensie beschrijft organisatiegericht gedrag, variërend van anti-organisatiegedrag tot pro-organisatiegedrag. Anti-organisatiegedrag schendt het legitieme belang van de organisatie door bewust te (laten) werken aan doelen die tegengesteld zijn aan die van de organisatie, het saboteren van de realisatie van de doelen van de organisatie of betrokken te zijn bij andere vormen van corruptie, zoals medewerkers aanzetten tot stelen van materiaal, geld of tijd van de organisatie. Pro-organisatorisch gedrag omvat het werken aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie, het stellen van duidelijke en ondubbelzinnige doelstellingen, het maken of ondersteunen van strategische beslissingen en het doorvoeren van organisatieveranderingen.

Vandaag gaat er veel media-aandacht naar grensoverschrijdend gedrag van leiders, wat anti-medewerkschapsgedrag is, maar soms gecombineerd wordt met pro-organisatiegedrag. Deze combinatie heet 'tirannie' leiderschap en komt eigenlijk niet zo vaak voor (Aasland e.a., 2010). Matthijs van Nieuwkerk wordt beschuldigd dit gedrag te vertonen achter de schermen van de talkshow De Wereld Draait Door. Een talkshow die vijftien jaar succesvol was en duidelijk de NPO geholpen heeft haar doelen te bereiken.

Het gedrag kan zich op twee zaken richten: het ondermijnen van de organisatie én/of het ondermijnen van de medewerkers

De omgekeerde combinatie, pro-mede-werkersgedrag en anti-organisatiegedrag krijgt meestal minder media-aandacht, maar ook in de academische wereld wordt het minder onderzocht. En dit terwijl het iets frequenter lijkt voor te komen, ook cross cultureel (Aasland e.a., 2010). Deze vorm van destructief leiderschap is gekend onder het label ‘ondersteunend-ontrouwe leiders’ (Einarsen e.a., 2007). Dergelijke leiders kennen hun werknemers meer voordelen toe dan waar ze recht op hebben, en dit ten koste van de organisatie. Ze laten hen bijvoorbeeld materiaal uit de organisatie meenemen, laten producten verstoffen zodat medewerkers ze goedkoper kunnen aanschaffen of ze moedigen luiheid en verzuim aan. Soms gebeurt het subtieler doordat ze hun medewerkers doelbewust aan andere doelen laten werken op basis van een andere ‘visie’ of ‘strategie’. Vele raden van bestuur zullen hierin zeker situaties met medezeggenschapsorganen in veranderingsprocessen herkennen. Of het gaat dan bijvoorbeeld over een organisatie die veel belang hecht aan productveiligheid, maar waar een leider vervolgens medewerkers onveilige producten laat verkopen om de winst te maximaliseren. Hierdoor kan de leider de medewerkers, eigenlijk onterecht, een grotere bonus toekennen. In de meest extreme gevallen gaat het over duidelijke corruptie en medewerkers hiertoe aanzetten. Dit laatste krijgt uiteraard ook steeds de nodige media-aandacht.

Ten slotte bestaat er ook nog ‘ontspoord’ leiderschap. Dit is de benaming voor anti-organisatiegedrag en anti-medewerkersgedrag. Deze leiders pesten, vernederen, manipuleren, bedriegen of intimideren, terwijl ze tegelijkertijd gedrag aanmoedigen zoals spijbelen, fraude of diefstal. Het eigenbelang van de leider primeert bij deze vorm helemaal.

“Destructief leiderschap komt gelukkig niet heel frequent voor, maar als het plaatsvindt, kent het een lange reeks van zeer ernstige gevolgen

Gelukkig komt deze actieve vorm niet zo heel frequent voor (Aasland e.a., 2010).

Destructief leiderschap heeft ernstige negatieve gevolgen

In recent meta-analytisch onderzoek (418 studies met in totaal 123.511 personen) onderzochten Mackey e.a. (2021) de gevolgen van dertien verschillende stijlen van destructief leiderschap. Ze komen tot de overduidelijke conclusie dat destructief leiderschap een hele reeks van negatieve gevolgen kent voor zowel de medewerker als de organisatie. Hierbij moet je denken aan meer negatieve gevoelens op het werk, lagere toewijding aan het werk, minder werktevredenheid, minder extra-rolgedrag (i.e. nuttig gedrag dat niet in de functiebeschrijving omschreven is), lagere rechtvaardigheid (zowel qua uitkomst, procedure als in de interactie) en ervaren steun van de organisatie, minder vertrouwen in de leider, meer spanning op het werk, meer de neiging om het werk te verlaten, meer agressie en kwaadheid, meer pestgedrag, uitsluiting, psychologische contractbreuk, werkonzekerheid, frustratie, emotionele uitputting, angst voor de leider, meer werkgezinsconflicten en het ondermijnen van de partner, en burn-out. Deze gevolgen zijn bovendien niet direct terug te brengen

tot een bepaald type medewerker. Geslacht, leeftijd, anciënniteit, of persoonlijkheid van medewerkers blijken hierin geen rol te spelen.

Waarom is destructief leiderschap zo moeilijk uit te roeien?

Leiders met lage emotionele intelligentie die stress, negatieve gevoelens, en/of onrechtvaardigheid ervaren in relatie tot de eigen baas, hebben de neiging meer destructief leiderschap te vertonen (Zhang & Bednall, 2016). Maar het verklaart niet waarom het fenomeen zo moeilijk uit te roeien is en vaak lang aanhoudt in een organisatie.

Anti-organisatieel destructief leiderschap laat zich nu eenmaal vaak niet direct ontdekken. Deze leiders gebruiken vaak misleiding, manipuleren informatie om te verbergen dat ze doelen nastreven die de organisatie ondermijnen. Ze formuleren het destructieve doel zodanig dat het toch legitiem lijkt in de ogen van medewerkers. Hierdoor worden medewerkers onzekerder over het ware doel van de leider, en of het überhaupt niet legitiem is, waardoor er minder snel klokkenluiders

zijn (Krasikova e.a., 2013). Soms hebben de medewerkers ook voordeel bij dit anti-organisatiele doel, waardoor ze het minder snel rapporteren en zichzelf, net zoals de leider, overtuigen dat hun doel legitiem is (Anand e.a., 2005).

Destructief leiderschap gekenmerkt door anti-medewerkersgedrag is vaak sneller zichtbaar voor anderen (Krasikova e.a., 2013). Hier spelen echter nog meer factoren op maatschappelijk, organisatie, relationeel en individueel vlak die het niet eenvoudig maken om uit die destructieve relatie te stappen, waardoor de situatie aanhoudt (Breevaert e.a., 2022). Het beslechten van de barrières op deze verschillende niveaus zijn vaak ingangspoorten om destructief leiderschap, zowel anti-organisatie als anti-medewerker of beide, een halt toe te roepen.

Beslechten op verschillende niveaus

Het eerste niveau is de bredere maatschappelijke context. In landen waar machtsafstand meer getolereerd wordt (bijvoorbeeld China versus Nederland) kan destructief leiderschap makkelijker floreren. Al bevestigd niet elke studie dit (Fisher e.a., 2021). Ook culturele bewegingen zoals #metoo helpen om het bewustzijn rond destructief leiderschap te verhogen en het minder te tolereren. Tot voor kort waren bijvoorbeeld tirannieke leiders vaak nog helden op tv. Denk bijvoorbeeld aan Gordon Ramsay. Vervolgens speelt ook de economische context waarin men werkt. Bij minder mogelijkheden om van werk te veranderen, is men afhankelijker en zal destructief leiderschap eerder getolereerd worden. Ten slotte is er nog het wetgevende kader. In landen zoals Nederland, België en Frankrijk is wetgeving die pesten op het werk verbiedt, maar in vele landen ontbreekt er dit bestraf-

Leiders met lage emotionele intelligentie die stress, negatieve gevoelens, en/of onrechtvaardigheid ervaren in relatie tot de eigen baas, hebben de neiging meer destructief leiderschap te vertonen

fende juridisch kader (bijvoorbeeld USA) of is het erg ambigu (bijvoorbeeld Japan). Ook in termen van bijvoorbeeld corruptie zijn er duidelijk verschillende juridische kaders tussen landen (Breevaert e.a., 2022).

Het tweede niveau betreft barrières in de organisatiecontext. In eerste instantie gaat het hier natuurlijk over de heersende normen en waarden. In sommige organisaties wordt destructief gedrag meer getolereerd dan in andere. Organisaties die bureaucratisch, politiek of masculiener van aard zijn hebben sneller de neiging om destructief leiderschap te aanvaarden. Vakbondsvertegenwoordiging in een organisatie kan daarentegen een remmend effect hebben. Op het eerste gezicht lijkt het contradictorisch, maar mensen die voor organisaties werken die hoog scoren op maatschappelijk verantwoord ondernemen willen vaak werken voor deze organisaties vanwege het doel en hebben soms het gevoel dat hun beroep een roeping is. Hierdoor zullen ze de organisatie niet zo snel verlaten en hebben ze meer de neiging om destructief leiderschap erbij te nemen. Ook het (HR)-beleid en de procedures spelen een rol. Hoe veilig is het om een klacht in te dienen? Hoe gemakkelijk zijn de vertrouwenspersonen te vinden, etcetera. Ten slotte kan het ervaren van destructief leiderschap leiden tot een sterke teamcohesie. Hier zie je het idee van de gemeenschappelijke vijand aan het werk die mensen dichterbij elkaar brengt (Breevaert e.a., 2022). De positieve steun van collegae dempt soms het negatieve effect dat de destructieve leider heeft, maar niet altijd (Fisher e.a., 2021).

Het derde niveau betreft barrières gekoppeld aan de relatie met de leider. Soms zorgt de destructieve leider er actief voor dat werk-

nemers moeilijk kunnen vertrekken, door bijvoorbeeld vanuit een behoefte aan controle disfunctionele mentorrelaties aan te gaan met hen of door geen of negatieve referenties te willen geven. Of door hen doelbewust sociaal te isoleren waardoor ze geen contact en hulp kunnen krijgen van collegae, maar ook het risico lopen niet geloofd te worden of gezien te worden als een risico om mee om te gaan omdat de collegae denken dan zelf slachtoffer te worden van de destructieve leider. Daarnaast kan ook de emotionele en fysieke uitputting die de destructieve leider veroorzaakt bij het slachtoffer hinderend werken om acties te ondernemen of om te vertrekken. Verder kan ook de copingstijl van het slachtoffer om zich te beschermen tegen de destructieve leider tegen een vertrek gaan werken. Het slachtoffer wordt bijvoorbeeld meer meegaand om erger te voorkomen of ziet zichzelf als veroorzaker van het destructieve gedrag en gaat hierdoor juist meer in de relatie investeren om het 'goed te maken' (Breevaert e.a., 2022).

Het laatste niveau heeft te maken met de het slachtoffer zelf. Hoe meer iemand zich identificeert met zijn/haar job, het team of de organisatie, hoe moeilijker het is om te vertrekken. Hierdoor gaat hij of zij de destructieve leider dan maar tolereren. Maar ook het persoonlijke waardenkader kan een rol spelen. Als het slachtoffer veel belang hecht aan conservatieve waarden zoals zekerheid en traditie, zal het meer geneigd zijn zich aan te passen aan de verwachtingen en normen van de omgeving, en dus ook aan die van de destructieve leider. Ten slotte speelt ook het impliciete beeld van wat een leider is mee. Dit soort beelden ontwikkelt je als kind al door de autoriteitsfiguren die je om je heen ziet en die blijven doorontwikkelen in de loop van het werkleven. Echter, als misbruik in het

gezin van oorsprong niet vreemd was, dan zullen deze werknemers minder snel opkijken van destructief leiderschap en dit sneller aanvaarden (Breevaert e.a., 2022).

Conclusie

Destructief leiderschap komt in vele vormen voor en kan zich zowel uiten in anti-organisatieel als anti-medewerksgedrag of beide tegelijkertijd. De negatieve lijst van effecten van destructief leiderschap voor medewerkers en hun (zelfs familiale) omgeving is lang. Destructief leiderschap een halt toeroepen is

niet eenvoudig. Er zijn barrières te beslechten op zowel maatschappelijk, organisatie, relationeel en soms persoonlijk niveau.

Tabel 1: Overzicht van de lijst van destructief leiderschap van Mackey e.a., 2021

Destructief leiderschap*	Bewust gedrag van een leider dat schade kan toebrengen of van plan is schade toe te brengen aan de organisatie en/of volgers van de leider door (a) volgers aan te moedigen om doelen na te streven die in strijd zijn met de legitieme belangen van de organisatie en/of (b) het hanteren van een leiderschapsstijl waarbij gebruik wordt gemaakt van schadelijke beïnvloedingsmethodes naar volgers toe, ongeacht de rechtvaardiging voor dit gedrag.
Mishandelend leiderschap*	Percepties van ondergeschikten van de mate waarin leidinggevendenden zich bezighouden met het aanhoudende vertoon van vijandig verbaal en non-verbaal gedrag, met uitzondering van fysiek contact.
Aversief leiderschap*	Leiderschapsgedragingen die de nadruk leggen op bedreigingen, intimidatie en bestraffing.
Corrupt leiderschap	De leider en minstens enkele volgers liegen, bedriegen of stelen in een mate die de norm overschrijdt, zetten eigenbelang boven het algemeen belang.
Ontspoord leiderschap*	Leiders kunnen anti-medewerksgedrag vertonen, zoals pesten, vernedering, manipulatie, bedrog of intimidatie, terwijl ze tegelijkertijd anti-organisatieel gedrag vertonen zoals aanzetten tot absenteïsme, spijbelen, fraude of diefstal.
Despotisch leiderschap*	Leiderschap dat zelf verheerlijkend en uitbuitend is naar anderen omdat het gebaseerd is op persoonlijke dominantie en autoritair gedrag dat het eigenbelang dient van de leider.
Boosaardig leiderschap	De leider en minstens enkele volgers begaan wreedheden. Ze gebruiken pijn als machtsinstrument. De schade aan mannen, vrouwen en kinderen is ernstig, in plaats van licht. De schade kan fysiek zijn, psychologisch, of beide.

Exploiterend leiderschap *	Leiderschap met als primaire intentie om het eigenbelang van de leider vooruit te helpen. Zulke leiders exploiteren anderen door (1) egoïstisch te handelen, (2) druk uit te oefenen en volgers te manipuleren, (3) volgers over te belasten, of, aan de andere kant, (4) consequent volgers gebrekkig uit te dagen waardoor geen ontwikkeling toegestaan wordt.
Onoprecht leiderschap	Doet zich voor wanneer leiders gebruik maken van een reeks leiderschapsgedragingen om persoonlijke doelen te bereiken ten koste van anderen zonder directe confrontatie maar eerder in de vorm van clandestiene en bedrieglijke tactieken en strategieën.
Bekrompen leiderschap	De leider en in ieder geval enkele volgers minimaliseren of negeren de gezondheid en het welzijn van de 'ander' - zijnde degenen buiten de groep of organisatie waarvoor zij direct verantwoordelijk zijn.
Pestend leiderschap*	Het pesten komt herhaaldelijk voor gedurende een bepaalde periode en de geconfronteerde persoon moet moeite hebben met zichzelf te verdedigen.
Uitsluitend leiderschap*	Leiders ontzeggen volgers acceptatie in betekenisvolle relaties, activiteiten of evenementen op de werkplek.
Onbeschaafd leiderschap*	Gebruik door leiders van laag-intensief afwijkend gedrag dat in strijd is met normen op de werkplek over wederzijds respect, met een dubbelzinnige bedoeling om het doelwit te schaden. Onbeschaafde gedragingen zijn kenmerkend grof en ongeleefd, en geven blijk van een gebrek aan respect voor anderen.
Narcistisch leiderschap*	Het gedrag van leiders dat voornamelijk gemotiveerd is door hun eigen egoïstische behoeften en overtuigingen, die de plaats innemen van de behoeften en belangen van de volgers en instellingen die zij leiden.
Ondermijnd leiderschap*	Gedrag van de leider dat bedoeld is om na verloop van tijd het vermogen te ondermijnen om positieve interpersoonlijke relaties, werkgerelateerd succes en een gunstige reputatie te ontwikkelen en te behouden.
Negatief leiderschap*	Leiders houden zich bezig met gedrag dat varieert van ineffectief tot destructief, dat gewoonlijk niet leuk is en aan de kaak gesteld wordt.
Gepersonaliseerd charismatisch leiderschap	Leiders benadrukken hun eigenbelang en creëren doelbewust onevenwichtige relaties met hun volgers door hen te manipuleren en minder macht te geven.
Pseudo-transformationeel leiderschap	Doet zich voor wanneer leiders hun agenda's van eigenbelang bevorderen door hun volgers te domineren en te controleren. In het focussen op eigenbelang, zijn pseudo-transformationele leiders meer geïnteresseerd in het worden van persoonlijke idolen dan in de collectieve idealen die hun volgers ten goede zou kunnen komen.

Kleine tirannie*	Iemand die zijn macht en autoriteit beklemmend, grillig en misschien wraakzuchtig gebruikt. Het suggereert, kortom, iemand die zijn macht laat gelden over anderen.
Toxisch leiderschap	Leiders die door hun destructieve gedragingen en disfunctionele persoonlijke kwaliteiten een ernstig en blijvend giftig effect genereren op de individuen, families, organisaties, gemeenschappen en zelfs samenlevingen die ze leiden.
Tirannie leiderschap*	Tirannieke leiders kunnen zich gedragen in overeenstemming met de doelen, taken, missies en strategieën van de organisatie, maar bereiken meestal geen resultaten via, maar ten koste van ondergeschikten.

(*) stijlen die meegenomen zijn in de meta-analyse

Noten

1. Einarsen e.a. (2007) definiëren destructief leiderschap ruimer. Voor hen kan het ook onbedoeld gedrag zijn. We beschrijven de drie grote vormen van destructief leiderschap hier echter binnen de engere definitie waar het intentioneel is.

Literatuur

Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B., Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), pp. 438-452.

Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19(4), 9-23.

Breevaart, K. and Wisse, B. M. and Schyns, B. (2022). Trapped at Work: The Barriers Model of Abusive Supervision. *Academy of Management Perspectives*, 6(3), 936-954.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 101540.

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.

Mackey, J.D, Parker Ellen III, B., McAllister, C.P., & Alexander, K.C. (2021). The dark side of leadership: a systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-715.

Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139: 455-471.